Niveau(x) d'enseignement: 7 Numéro EDUQ : 8970309
Centre d'intérêt: 140

Colloque L'approche-client et la gestion de l'excellence (1989 : Montréal, Québec).

L'approche-client et la gestion de l'excellence : actes du Colloque, Montréal, 12 et 13 avril 1989 / Association des cadres de collèges du Québec. -- L'Ancienne-Lorette : L'Association, [1989].
40 p. ; 28 cm.

Titre de la couv.

Vedette(s)-secondaire(s): Association des cadres des collèges du Québec

Descripteur(s): Besoins de l'étudiant • Besoins de formation • Analyse de besoins • Gestion • Marketing • Collégial (Ordre d'enseignement)

Identificateur(s) de sujet: Approche-client

Dans un contexte de baisse de la clientèle régulière et de concurrence avec les établissements privés, ce colloque invitait les gestionnaires de cégep à réfléchir sur les moyens pour répondre de la façon la plus adéquate possible à des besoins de plus en plus diversifiés. Ces actes comprennent trois exposés. Le premier porte sur les moyens à utiliser pour connaître les caractéristiques et les besoins de la clientèle et y répondre. Le second s'intéresse aux attentes fondamentales de l'étudiant face au collège. Le troisième exposé regarde les pratiques de gestion sous l'angle de la considération accordée aux besoins du client dans la gestion quotidienne. Ces présentations sont suivies de brefs résumés des discussions en atelier.

Type de document: f

EDUQ
8970309

ACTES DU COLLOQUE

Montréal
12 et 13 avril 1989

L'APPROCHE-CLIENT ET LA GESTION DE L'EXCELLENCE

ASSOCIATION DES CADRES DE COLLÈGES DU QUÉBEC

SOMMAIRE

MOT DE BIENVENUE
Monsieur Gilles Lépine 5

ALLOCUTION D'OUVERTURE
Monsieur Gilles Whittom 5

LA GESTION DES RELATIONS AVEC SES CLIENTÈLES CIBLES
Monsieur Claude Cossette 11

LE POINT DE VUE DU CLIENT FACE AU CÉGEP
Monsieur Claude Charron 23

L'APPROCHE-CLIENT DANS LE QUOTIDIEN DE LA GESTION
Monsieur Jean-Noël Tremblay 27

RÉSUMÉS DES DISCUSSIONS

ATELIER 1 - LA GESTION DES RELATIONS AVEC SES CLIENTÈLES CIBLES
Monsieur Claude Cossette 35

ATELIER 2 - LE POINT DE VUE DU CLIENT FACE AU CÉGEP
Monsieur Claude Charron 36

ATELIER 3 - L'APPROCHE-CLIENT DANS LE QUOTIDIEN DE LA GESTION
Monsieur Jean-Noël Tremblay 38

ALLOCUTION DE CLÔTURE
Monsieur Jean Perron 39

Les articles sont publiés sous la responsabilité des auteurs et n'engagent pas celle de l'Association.

Les services rendus à la clientèle sont au coeur même de la mission de chacun des cégeps: ce qui fonde leur raison d'être, c'est leur obligation de fournir aux personnes qui les fréquentent des possibilités de se développer, aux plans personnel, professionnel, technologique et culturel.

Ce qui caractérise cette clientèle, c'est sa grande diversité. Les besoins de formation de l'étudiant adulte diffèrent de ceux de l'étudiant régulier; le premier peut n'avoir qu'un besoin ponctuel, alors que le second s'engage dans un programme structuré de deux ou trois ans. Un nombre croissant d'étudiants mènent de front leur programme d'études et un travail à temps partiel ou à temps plein. Les collèges urbains comptent de plus en plus de clients de groupes ethniques différents, alors que les collèges en région se préoccupent plus que jamais de rejoindre des clientèles géographiquement isolées. Également, au cours des dernières années, les collèges se sont ouverts à d'autres clientèles particulières: les étudiants handicapés aussi bien que les étudiants engagés dans le sport d'excellence, les décrocheurs aussi bien que les surdoués, ont nécessité certains ajustements dans les services et l'encadrement fournis par le collège.

Pour le gestionnaire, dont la tâche consiste à prendre quotidiennement les bonnes décisions pour permettre au collège de remplir sa mission, la préoccupation de la clientèle cohabite avec l'obligation de respecter les règles et les normes et avec la nécessité de composer avec les ressources dont il dispose.

Dépendamment de leur fonction et de leur mandat, les gestionnaires ne sont pas tous uniformément responsables de services directement rendus à la clientèle étudiante; dans les secteurs administratifs, comme le personnel, l'équipement et les finances, le client (celui qui demande un service) peut être plus souvent une direction, un département ou un service, qu'un usager. La notion de client doit donc s'entendre dans un sens large.

Mais quel que soit l'utilisateur des services rendus, la littérature actuelle sur la gestion est généralement d'accord sur un point: la préoccupation pour les besoins du client est un ingrédient de base dans la recherche de l'excellence de l'organisation. C'est un préalable absolu, en quelque sorte.

Dans un contexte où la clientèle régulière est en baisse et où la concurrence des institutions privées se fait davantage sentir, le gestionnaire du collège public, comme preneur de décision et comme co-responsable de la mission de l'établissement, doit constamment maintenir vivace sa préoccupation pour les besoins de son client.

C'est dans cet esprit que l'A.C.C.Q veut offrir à ses membres l'occasion de réfléchir ensemble à l'exercice de leurs responsabilités professionnelles, en organisant un colloque sur l'approche-client dans la gestion des cégeps.

L'animation de ce colloque a été confiée à M. Laurent Laplante.

MOT DE BIENVENUE

M. GILLES LÉPINE
Président, A.C.C.Q.

Mesdames, messieurs, bonjour!

À titre de président de l'Association des cadres des collèges du Québec, permettez-moi de vous souhaiter la bienvenue à ce cinquième colloque annuel.

Depuis la toute première rencontre en février, l'Association des cadres des collèges du Québec a tenu à faire de ces colloques des lieux d'échange privilégiés pour ses membres. Dans ce but, à chaque occasion une thématique touchant au vécu des cadres des collèges a été étudiée en profondeur. Cette fois-ci, les échanges porteront sur un thème on ne peut plus d'actualité : **l'approche-client et la gestion de l'excellence**.

À l'instar de toutes les sociétés modernes, le Québec d'aujourd'hui est en pleine mutation. Alors que prend forme le village planétaire de McLuhan, au niveau local les besoins individuels se précisent et s'affirment. Cette réalité nouvelle se répercute, il va sans dire, sur le plan scolaire, notamment dans les institutions publiques d'enseignement collégial où les gestionnaires cherchent à répondre de la façon la plus adéquate possible à l'apparition de besoins de plus en plus diversifiés.

Ces besoins, vous les connaissez déjà. Ce sont ceux revendiqués par un nombre grandissant de clientèles spécifiques dont, entre autres, l'étudiant adulte, l'étudiant vivant en région éloignée, l'étudiant issu d'une minorité ethnique, l'étudiant handicapé, l'étudiant engagé dans le sport d'élite, le décrocheur et le surdoué.

Avec comme toile de fond la baisse de la clientèle régulière et la concurrence grandissante des institutions privées, comment les gestionnaires des collèges publics peuvent-ils être à la hauteur des attentes de leurs clients? C'est sur cette question centrale que je vous invite à réfléchir à compter de demain en compagnie de trois conférenciers de renom.

Encore une fois, bienvenue à toutes et à tous!

Le président,

Gilles Lépine

ALLOCUTION D'OUVERTURE

M. GILLES WHITTOM
Vice-président aux affaires professionnelles, A.C.C.Q.

Chers(es) collègues,
Distingués(es) invités(es),

Je vous souhaite la plus cordiale bienvenue à ce cinquième colloque organisé par l'A.C.C.Q. Je vous remercie également d'avoir répondu en si grand nombre à l'invitation du Comité organisateur de participer à notre journée de réflexion centrée sur : **l'approche-client et la gestion de l'excellence**.

Après avoir hésité pendant un certain temps sur la façon la plus appropriée de vous présenter la thématique du colloque, je me suis rappelé du vieux principe fort connu des pédagogues (et pour un bon nombre d'entre nous, nous en sommes d'anciens) et des gestionnaires (nous en sommes tous) principe, dis-je, qui consiste pour mieux assimiler le tout de le décomposer en ses parties.

Voici, jetées en vrac, quelques idées qui pourront éclairer quelque peu, je l'espère, les quatre volets de notre sujet d'étude.

1) L'APPROCHE

Je ne peux vous le cacher et la description du contenu de l'atelier 1 l'aborde carrément, on parle ici de marketing, que de savantes études nous présentent comme étant la technique qui consiste à *"définir et satisfaire les désirs des personnes tout en dégageant un bénéfice"*.

Les recherches sur le marketing nous disent aussi que les entreprises dynamiques respectent un cycle d'approche-client constitué de quatre phases principales :

- le lancement du produit: en ayant comme préoccupation qu'il serait absurde d'essayer de vendre quelque chose dont personne ne voudrait;
- la détermination du prix;
- l'intervention des représentants qui doivent convaincre les clients, une fois le message diffusé;
- enfin, le stade final et celui qu'un grand nombre d'établissements négligent, la vérification de la satisfaction du client.

Il serait très hasardeux et trop long d'examiner, ce matin, si ces principes s'appliquent bien et tout-à-fait à des administrateurs d'institutions d'enseignement dont la mission est tout autre que celle de dégager des bénéfices ou d'établir des prix.

Cependant, notre bénéfice serait assuré si la réflexion d'aujourd'hui, autour de ce concept d'approche-client versus marketing, devait nous amener à adopter les attitudes suivantes :

- redéfinir la raison d'être de notre action dans les collèges, en nous plaçant du point de vue du client;
- examiner les façons les plus dynamiques et efficaces de convaincre nos employés que le client doit être au centre de leurs préoccupations;
- développer, en tant que cadres, une conception de l'approche-client qui oblige à un réalignement des fonctions, si bien que nos établissements tout entiers seront axés sur l'attraction, la satisfaction et la fidélisation des clientèles qui les fréquentent.

Monsieur Roland Arpin déclarait dernièrement à des diplômés de l'ENAP, pour la plupart gestionnaires des secteurs public et parapublic : "*Le temps est venu de développer cette mystique de la qualité du produit et du service au client qui caractérise les entreprises de haute qualité*".

Pour nous guider dans cette recherche aujourd'hui, nous sommes heureux de compter sur l'expertise de monsieur Claude Cossette, qui se définit lui-même comme "*un propagandiste qui veut convertir le monde de la publicité à sa conception de la beauté au service de l'efficacité*". Nous entendrons monsieur Cossette dans quelques instants.

2) NOTRE CLIENT

Qui est-il ce client qui constitue l'objet de nos soucis?

A) C'est d'abord le **jeune** dont les préoccupations de 1989 diffèrent beaucoup de celles du jeune de 1957 ou du jeune de 1967 ou de celui de 1977.

Ce jeune dont parle monsieur Paul Inchauspé, directeur général du cegep Ahuntsic, dans le numéro de décembre 1988 de la revue CÉGEPROPOS, on peut rapidement le caractériser comme suit:

- il est davantage centré sur ses études que sur d'autres activités éducatives, donc beaucoup plus individualiste; il est également axé sur la réussite en vue de se décrocher un bon emploi pour pouvoir davantage consommer;
- il est souvent surprotégé par sa famille, beaucoup moins nombreuse qu'avant et il est donc plus porté à s'ennuyer;
- il est inséré dans la vie économique: il travaille à temps partiel, travail qui interfère très souvent avec ses études;
- c'est un être fragile qui vit des ruptures comme en ont peu connues ses prédécesseurs;
- il est très sensible aux valeurs qualitatives et il vit des situations difficiles avec une grande profondeur;
- il est de plus en plus envahi, particulièrement dans les collèges urbains, par des condisciples d'ethnies fort différentes et très diversifiées.

B) Notre client, c'est aussi l'**adulte** qui s'amène dans nos collèges en fin de journée pour occuper les chaises laissées vides par les élèves réguliers et, phénomène de plus en plus observable, qui côtoie la clientèle de jour.

Vu sous l'angle statistique, le fait est davantage palpable. L'annuaire des cégeps, édition 1988-1989, nous révèle la situation suivante:

- élèves inscrits à temps plein 152624
- élèves inscrits à l'éducation permanente 17058*

Quelques exemples choisis au hasard parmi les collèges du réseau illustrent fort bien la situation:

Collège	Temps plein	Éducation permanente
Abitibi	5170	8698
Alma	1143	2567
Limoilou	5625	4500
Matane	657	2044

C) Notre client, c'est aussi l'**entreprise**.

Cette mission de service auprès des entreprises déborde largement le cadre des programmes offerts à l'enseignement régulier, tel que le note notre collègue monsieur Pierre Lupien, directeur du Regroupement des collèges du Montréal métropolitain: *"L'expertise des collèges s'applique également à la consultation, à la recherche appliquée, au support et à l'implantation de nouvelles technologies, à l'assistance dans l'identification et la définition des besoins de formation".*

Le créneau de la "formation sur mesure" particulièrement développé par les services d'éducation des adultes constitue le mode d'intervention privilégiée dans le domaine de la formation de la main-d'oeuvre et s'avère un des plus beaux fleurons des collèges.

D) Enfin, et pour résumer brièvement cet élément de notre thème, le client de cégep:

- c'est aussi **l'usager de nos services communautaires**: bibliothèques, centres d'activités physiques, etc...
- ce sont également les **organismes, institutions et pays** qui requièrent le support et l'expertise des collèges engagés dans le développement et la coopération internationale.

Ce client multiforme nous pourrons mieux le saisir, l'apprivoiser, avec l'aide de monsieur Claude Charron, qui en son époque antédiluvienne faisait les quatre cents coups au poste de vice-président de l'Union générale des étudiants du Québec. Il est maintenant recyclé en écrivain, commentateur et analyste et entreprend de nous révéler la réalité socio-politique de notre "village-global". C'est un bonheur de pouvoir le compter comme un des animateurs de cette journée.

3) LA GESTION

La gestion, il va sans dire, c'est d'abord le gestionnaire. Ce sont nous les cadres des cégeps qui représentons une imposante réserve de savoir et de pouvoir.

Si gérer, c'est *"faire en sorte que les résultats prévus et voulus se réalisent, se concrétisent"*, on peut définir le gestionnaire *"comme celui qui voit à ce qui doit être fait"*. Que voilà de travail pour notre terrain d'exercice d'aujourd'hui, travail qui devra se poursuivre dans nos champs de tir de demain par nos réalisations du côté de l'**approche-client.**

Pour nous aider dans cette tâche difficile, j'aurais le goût de vous dévoiler le profil du gestionnaire idéal, tel que défini et souhaité par dix grandes entreprises canadiennes, au milieu des années 80, (dont les entreprises Bell Canada, le Canadien Pacifique, Alcan, Steinberg, etc...).

Le gestionnaire idéal c'est:

- un joueur d'équipe qui sait identifier ses actions avec l'objet de l'institution;
- un leader capable de créer un environnement qui stimule ses troupes;
- un entrepreneur qui s'implique dans ce qu'il croit valable;
- un communicateur sensible aux attitudes, besoins et idées des autres;
- un exécutant qui traduit ses idées en actions et obtient des résultats;
- un conceptualisateur capable d'anticiper les implications à long terme des activités courantes et apte à générer des idées;
- enfin, une personne sensible à l'environnement, sachant mettre de côté ses préférences personnelles pour répondre aux réalités externes.

Je vous laisse le soin de compléter cette description du gestionnaire idéal que le cadre de collège des années 90 doit représenter.

Quant à nous aujourd'hui, nous avons trouvé mieux que ce gestionnaire idéal pour nous guider dans le quotidien de la gestion ou la gestion du quotidien; nous avons invité un gestionnaire, ou du moins il l'était jusqu'à tout récemment, un gestionnaire en chair et en os.

M. Jean-Noël Tremblay a été directeur du Cégep de Sainte-Foy de 1978 à 1988. Au cours de ce mandat de 10 ans, il a su mettre sur pied de nombreux projets. En voici quelques-uns:

- mise en opération de la salle Albert-Rousseau, 3e salle de spectacles en importance, dans la région de Québec;
- création de la Fondation du Cégep de Sainte-Foy;
- création de deux centres spécialisés, l'un en foresterie et l'autre en informatique;
- président du C.I.D.E., consortium de collèges offrant des services dans le domaine de la coopération et du développement international.

Nous remercions M. Jean-Noël Tremblay d'avoir répondu à notre appel.

4) L'EXCELLENCE

Je ne suis pas assez téméraire pour discourir longuement sur l'important volet de notre colloque que constitue l'excellence. Je préfère laisser à chacun et à chacune le plaisir de la découvrir tout au long de cette journée. **L'excellence** se révélera tantôt, dans les exposés de nos personnes-ressources; elle s'exprimera dans les interventions au cours des ateliers de la fin de l'avant-midi et du début de l'après-midi; elle se manifestera dans la plénière de fin de journée dirigée par M. Laurent Laplante, écrivain, journaliste, commentateur et pendant un rien de temps, président de la Commission d'évaluation du Conseil des Collèges.

Cette **excellence**, revivifiée par la réflexion d'aujourd'hui, elle se vivra quotidiennement dans chacun de nos collèges dans une **approche-client** adaptée aux réalités et aux défis de cette dernière décennie du XXe siècle et ce, pour le plus grand bien de nos élèves.

Je vous remercie de votre attention et vous souhaite une excellente journée.

LA GESTION DES RELATIONS AVEC SES CLIENTÈLES CIBLES
(APPROCHE MARKETING)

CLAUDE COSSETTE
Professeur titulaire
École des arts visuels
Université Laval
(Fondateur de Cossette Communication Marketing)

THÉMATIQUE

Malgré le sous-titre, il ne faut pas voir ici l'étude des mix de mise en marché d'un produit ou service utilisables par un cégep. Il s'agit davantage de réfléchir sur le type de relations que le collège entretient avec l'environnement humain dans lequel il recrute sa clientèle. Il s'agit dans l'étude de ce sous-thème, d'identifier les moyens possibles d'être mis en œuvre par les gestionnaires de cégeps pour connaître les caractéristiques de leur(s) clientèle(s) et pour identifier leurs besoins, et pour ajuster les réponses à ces besoins. Il s'agit aussi d'apprendre à repérer les besoins de formation existants, ainsi que des services appropriés qui y répondent. L'approche marketing ainsi conçue peut non seulement faciliter le recrutement et la sélection de la clientèle, mais aussi devenir un moteur de développement pour le cégep.

Existe-t-il, pour une un cadre de collège, un marketing permettant d'atteindre à l'Excellence?

1) INTRODUCTION

Je parle en publicitaire

Les gens de mon auditoire d'aujourd'hui sont reliés au monde de l'enseignement. Intimement reliés : ils en sont même les "*agents de changement*" (comme on dit), les cadres, les leaders, les chefs. Cela m'impressionne et me stimule à la fois; je voudrais tellement leur être de quelque utilité.

Mais je voudrais vous faire une mise en garde : Attention, je suis un publicitaire : je parle donc gros, voire caricaturalement : c'est dû à ma (déformation de publicitaire. Soyez donc critiques !

Sachant aussi, en tant que publicitaire, qu'on ne peut communiquer efficacement qu'une seule idée à la fois, je ferai un choix obligé des points que j'aborderai : vous ne saurez donc pas tout ce que je sais sur le marketing comme voie vers l'excellence.

Sachant aussi qu'on ne m'a pas invité à donner un cours mais un exposé de quelques minutes, je transmettrai des notions élémentaires, schématiques... qui auront forcément une allure simpliste.

Je vous demande par avance de m'excuser : c'est la loi du genre.

2) POUR UNE DÉFINITION TRANSMISSIBLE DE CE QUE L'ON EST?

Ceci étant dit, si je vous demandais, en guise de préalable, de me donner une définition en quelques mots du rôle de votre collège, de votre rôle à vous dans cette organisation-là, bref, de votre mission, sauriez-vous me répondre en 30 secondes (le temps d'un commercial télévision) et de manière percutante? Allez-y, je vous donne 30 secondes.

A. La communication comme outil de gestion

Ce que je veux démontrer par ce petit exercice, c'est qu'on ne peut pas se plaindre de ne pas être compris si on ne se comprend pas soi-même, si on est incapable de se définir aux yeux des autres en des termes succincts, clairs et simples.

C'est le but de ma présence ici aujourd'hui, d'essayer avec vous de mieux comprendre le marketing – et la communication du marketing – de voir comment on peut mieux s'en servir comme professionnel, gestionnaire, cadre.

La nature de la communication

Communiquer veut tout simplement dire: "*mettre en commun*". Définition simple, mais processus difficile car la communication est la plupart du temps entachée d'ambiguïtés. En effet, dans toute situation de communication, on trouve deux univers séparés par deux passés d'expériences qui doivent arriver à assimiler le contenu des messages émis par l'autre.

Il y a une distance énorme – insoupçonnée, parfois – entre le cadre et le personnel, entre l'administration collégiale et les étudiants ou les parents. Cette distance est parfois créée par le contenu des messages, mais surtout par la forme que l'on donne à ces messages.

Le contenu des messages – l'information – est une chose. Mais la capacité de faire passer cette information d'un cerveau à un autre – ce qui est proprement la communication – en est une autre. Pour y arriver, il est absolument nécessaire de recourir à un code commun, véritablement commun, à l'émetteur et au récepteur. C'est là toute la difficulté.

La désastreuse "non-communication"

En réalité, nous vivons tous relativement repliés sur nous-mêmes, avec la vague impression de ne pas être – ou si peu! – entendus des autres. Mais la réciproque est vraie.

Chacun ressent au fin fond de lui-même cette blessure: "*Le monde est dur: on ne m'écoute pas, ne me connaît pas, ne me comprend pas, ne m'aime pas.*" Cette blessure est de plus en plus vive dans ce monde contemporain où chacun s'est émancipé des contraintes de la tribu, ce groupe qui imposait ses normes, mais aussi supportait ses membres sur le chemin de la vie. De nos jours nous en sommes tous libres, autonomes, mais prisonniers d'autres forces de pressions internes ou externes... et davantage seuls pour nous en sortir. Voilà pourquoi tout le monde parle aujourd'hui de communication: parce que la communication est déficiente et insuffisante.

Comme le chantait avec sa force de communicateur Jacques Brel: "*On se retrouve seul.*" Cette situation de non-communication peut se révéler désastreuse dans une organisation. C'est pour cette raison que l'esprit marketing est un recours nécessaire.

Qu'est-ce que l'esprit marketing?

Personnellement, je considère que "mes étudiants sont mes clients". Pas dans le sens que cela me rapportera plus d'argent, mais dans l'esprit que ce sont eux qui me font vivre et que je leur suis donc obligé. Cela m'honore de me considérer comme leur serviteur.

Je considère effectivement les professionnels du monde de l'éducation comme des dispensateurs de services qui ont devant eux des clients : les étudiants : qu'ils doivent satisfaire. S'ils n'y arrivent pas, c'est la session, le chahut, les drop-outs, le mur : et éventuellement, la fermeture de poste (et d'institutions quand elles sont privées). Et comment éviter ce mur sans recourir au marketing?

Techniquement, le marketing est une méthodologie de la mise en marché qui se préoccupe de toutes les étapes à partir du moment où une personne pense à un produit ou un service (dans le cas qui nous préoccupe: un programme, un service...) jusqu'au moment où ce produit ou service est intégré à la vie du destinataire. Nous ne sommes pas des marketers de métier, bien sûr. Néanmoins, la philosophie marketing pourra peut-être nous rendre service.

Philosophiquement, le marketing consiste à appuyer toutes ses actions sur les besoins et désirs du client destinataire. Dans cet esprit, ne devrions-nous pas agir davantage en marketers? Notre mission n'est-elle pas de servir? Ce qui est pour le marketer un moyen est même pour nous une condition liée.

B. Savoir ce que l'on veut être

Mais il faut savoir aussi que par nos actions, nos documents et nos paroles, nous communiquons : nous véhiculons par là, qu'on le veuille ou non, une certaine image de nous-même et de notre organisation.

Communiquer, c'est transmettre une image

La communication peut donc servir à transmettre de l'information, mais elle transmet accessoirement peut-être, mais infailliblement, une "image" de ce que l'on est.

En tout état de cause, dans l'enseignement, la communication est l'outil par excellence de fonctionnement : c'est l'huile dans les engrenages : c'est peut-être même le design des dents des engrenages. C'est d'ailleurs le cas partout où les relations humaines constituent les assises du bon fonctionnement, aussi bien dire dans toutes les organisations. On peut même dire qu'une communication déficiente, rend le fonctionnement d'une organisation impossible.

Mais pour être capable de bien communiquer, il faut bien identifier ce que nous sommes et ce qui nous représente. Et tout cela constitue d'ailleurs un processus cybernétique comme le faisait remarquer le

poète philosophe Paul Valéry : "*L'homme communique avec lui-même que dans la mesure où il sait communiquer avec ses semblables et par les mêmes moyens.*" Et j'ajouterais: et vice-versa! On se connaît dans la mesure où on sait communiquer avec ses semblables; on connaît ses semblables dans la mesure où on se connaît soi-même.

Et le marketing nous propose une technique éprouvée pour identifier clairement ce que nous sommes dans un but de communication avec le public. C'est ce qu'on appelle le "marketing-mix".

Quatre aspects de sa personnalité

Un marketing-mix, c'est une mixture, personnelle à chaque organisation (ou produit, ou service, ou même personne), qui caractérise cette organisation, et la décrit en termes attirants pour ses publics. Les quatre principaux aspects d'un marketing-mix sont : sa définition comme produit, comme prix, comme accessibilité et enfin, comme communication. En gardant les choses au plus simple, expliquons ces quatre aspects d'un marketing-mix. Dans chaque cas, il faut faire à nos destinataires une proposition claire, alléchante et qui nous caractérise réellement.

Le produit, dans notre cas, c'est notre service, c'est-à-dire notre expertise, notre compétence, nos services professionnels (pédagogiques ou autres)... Il faut donc arriver à définir notre produit-service, notre collège, notre service, un programme... dans un énoncé clair, alléchant et qui est réellement caractéristique.

Le prix, c'est le coût psychologique que notre service exige des usagers, les freins qu'il faut vaincre. Et c'est notre "image" qui produit le véritable prix (coût psychologique) dans la tête de nos usagers. C'est ici qu'il faut se méfier de la platitude bureaucratique, des fluctuations quotidiennes de l'humeur... Il faut donc arriver à définir notre prix dans un énoncé clair, alléchant et qui est réellement caractéristique.

L'accessibilité, c'est la disponibilité telle que la perçoit l'usager. Les heures d'accès, l'endroit où les services sont accessibles, l'allure invitante ou non de ces services, tout ça façonne l'accessibilité. Il faut plutôt se rendre chez nos clients... comme le guichet bancaire chez le dépanneur. Et il faut arriver à définir notre accessibilité dans un énoncé clair, alléchant et qui est réellement caractéristique.

La communication, c'est le contenu essentiel des messages que nous émettons... et qui doit précisément véhiculer les éléments des trois variables précédentes. Que peut-on dire de nous qui traduit effectivement ce que nous sommes, notre prix, notre accessibilité? Comment peut-on le dire dans un énoncé clair, alléchant et qui est réellement caractéristique? Et s'en tenir à cela. Puis répéter le message, de haut en bas, et de gauche à droite... sans démordre.

C'est ça, faire du marketing.

3) COMMUNIQUER, C'EST VENDRE

Pour se mettre en marché, se "vendre" il faut donc avoir quelque chose à dire.

La condition préalable donc pour se vendre, c'est de définir sa "personnalité", sa personnalité communicationnelle, veux-je dire, son marketing-mix.

Mais comment le dire dans un énoncé véritablement clair, alléchant et qui est réellement caractéristique.

a. Comment parler efficacement

Dans cette optique d'un parler clair, alléchant et qui est caractéristique, le monde de l'enseignement peut tirer avantage à recourir à certaines techniques de la communication-marketing. Je vous rappelle ici quatre conditions d'un message efficace.

L'originalité. L'originalité, c'est une manière populaire de définir le concept scientifique de "redondance-information", c'est l'outil pour capter l'attention. Pour arriver à rester efficace dans son originalité, il faut être suffisamment original pour garder l'intérêt des destinataires, mais pas trop pour ne pas les "perdre dans la brume". Toutefois, bien que l'originalité soit nécessaire pour attirer l'attention, ce n'est pas là le but ultime de la communication. Le but ultime est toujours de persuader, ce qui est une autre paire de manches.

Le désir. Pour un élève, un subalterne, un collègue, un supérieur, le désir, c'est la condition nécessaire pour porter attention à votre message, considérer votre offre. Ainsi, on peut dire qu'il n'y a pas d'apprentissage possible sans désir d'apprendre. Sans désir, la meilleure compétence professionnelle au monde ne peut rien. Aussi est-ce une des qualités premières du pédagogue, du publicitaire, du professionnel – et de tout autre "vendeur", c'est-à-dire tout le monde – d'être capable de stimuler le désir, de susciter la motivation.

La lisibilité. Le message, lui, doit être structuré selon les lois de la lisibilité. Lisibilité sur les plans formel, psychologique et sociologique. Sur le plan formel, la qualité essentielle, c'est la simplicité. Sur le plan psychologique, le message doit être assimilable (on sait par exemple que la mémoire immédiate ne peut retenir au maximum que sept morceaux d'information). Sur le plan sociologique, le code de transmission utilisé doit le plus parfaitement possible être commun à l'émetteur et au destinataire.

Le talent. Enfin, la performance de communicateur est aussi une clé. Et c'est là que la créativité devient un outil important du cadre: créativité pour mettre au point un produit attendu, pour rendre un prix psychologiquement acceptable, pour rendre le produit plus facilement accessible, pour concevoir un message convaincant.

Réfléchissons un instant à la créativité.

B) La créativité au secours

Concrètement, je propose de recourir à la créativité à tout crin: pour améliorer notre image, confirmer notre présence indispensable, pour établir la communication avec nos étudiants, nos collègues, les parents, les autres professionnels-cadres, nos patrons, les publics externes. Car, il faut avoir l'humilité de l'admettre, notre importance n'est pas fonction de notre compétence, mais elle est liée à notre capacité de communiquer.

On commence peut-être à réaliser comment la créativité peut être utile pour pouvoir adapter la communication à la situation du milieu pédagogique. Mais me diront certains, je ne suis pas un créateur, un artiste. Tous en effet ne sont pas des artistes, mais tous sont ou peuvent devenir créatifs.

Vous connaissez comme moi les prodiges d'ingéniosité que peuvent déployer les étudiants, les jeunes en général, pour contourner une situation qui leur déplaît, comme l'obligation de rentrer à une heure précise le soir quand "leurs copains ont tous la permission de rentrer plus tard". Eh bien! c'est ça la créativité.

En réalité, la créativité s'exprime quand on ressent un réel besoin de changement. Comme dit le proverbe: "*Nécessité est mère de l'invention*". Si donc certains cadres ne semblent pas avoir d'imagination professionnelle, c'est peut-être tout simplement que leur poste ne les intéresse pas. Ceux pour qui leur métier est une passion démontrent à n'en pas douter de l'imagination, de la créativité. Mais qu'est-ce que la créativité?

La créativité, ce n'est pas seulement l'originalité (ce qui diffère de l'habituel) mais aussi la productivité (la capacité de proposer nombre de solutions), la diversité (la capacité d'explorer des veines différentes) et la complexité (la capacité de compléter par assez d'éléments pour qu'une solution soit réalisable).

Mais, encore une fois, on n'est créatif que pour trouver des solutions à des besoins profondément ressentis. Alors, c'est l'ensemble de la personnalité qui est investie dans la recherche de solutions, solutions qui sont toujours là, présentes, enfouies dans les caves de l'inconscient.

On explique qu'un individu doit fonctionner sur les trois plans de sa personnalité et de manière de plus en plus tournée vers l'extérieur. Si intellect, affectif et corps fonctionnent harmonieusement et de manière parfaitement intégrée chez un individu, celui-ci atteint ainsi au summum de ses capacités créatives. Sur chacun des plans, les activités s'exerçent avec plus de profondeur à mesure qu'elle sont de plus en plus tournées vers les autres. Comme ceci:

<—*de l'intérieur*		*Vers l'extérieur*—>
Plan de l'intelligence		
Pensée théorique	Communication	Actions
Plan de l'affectivité		
Sentiments archétypiques	Émotions interrelationnelles	Créations tangibles
Plan du corps		
Sensations élémentaires	Mouvements éthologiques	Plaisir partagé

Tout cela pour montrer que pour pouvoir être créatif, un individu doit avoir intégré les différentes facettes de sa personnalité, de l'inné à l'acquis, en toute conscience et en toute vérité. Pour pouvoir s'exprimer véritablement, un individu doit avoir surmonté les conditionnements opérants, qu'ils soient biologiques ou sociaux. Il doit pouvoir reconnaître ses sentiments - et les accepter - pour pouvoir les exprimer. Il doit accepter son corps tel qu'il est comme moyen de découverte et d'expression de ces découvertes. Bref, il doit avoir éliminé les conditionnements acquis de refoulement. Autrement dit, aucune créativité véritable n'est possible sans "*être bien dans sa peau*" comme l'on dit.

Pour tout vous dire, je pense que la passion de son métier, et le besoin profondément ressenti de satisfaire sa clientèle, donnent des ailes au plus simple des mortels.

C) Les barrières psychologiques à la communication

Mais même si, comme émetteur, on est équilibré et créatif, il restera toujours les barrières élevées par le récepteur de nos messages. On ne maîtrise pas la garantie qu'on percera le mur de l'indifférence. Comme récepteurs, nous sommes tous plus ou moins sur la défensive.

D'abord, l'environnement est saturé de messages tout aussi pressants les uns que les autres: besoins physiques, menaces à son intégrité personnelle, invitations amoureuses, besoins spirituels, adoration de la gloire, de la puissance, ou de l'argent, etc. A combien de messages est-on ainsi soumis? 1500 ou... 3500 messages par jour?

En réalité, on n'est disposé à prêter attention qu'à ce qui nous est directement et plus immédiatement utile. Le reste ne peut percer le mur de notre inattention, de notre indifférence.

Sans compter les filtres culturels qui s'interposent: on interprète les messages d'après sa propre culture. Ce qui pour les uns est une provocation, n'est pour les autres qu'une attitude ou un comportement amusant. Ex: le kit punk.

Il ne faut donc pas se surprendre si nous sommes laissés pour compte... si le message ne passe pas. Surtout si on a investi peu d'efforts pour combler le fossé culturel.

D) Les barrières sociales

Par ailleurs, les rôles sociaux agissent aussi comme une camisole de force: le statut (le rapport de forces que les gens lient à une fonction donnée) et le rôle (le comportement réciproque qui se joue entre personnes) encadrent la communication et donne une connotation aux messages émis. Tout cela se réflète dans les signes (tacites ou explicites) utilisés.

La plupart du temps d'ailleurs, les destinataires se font une opinion du professeur, de la professionnelle, du professionnel, du cadre, et même de sa compétence ou du contenu même de ses interventions, à partir de quelques indices: décor, habillement, attitude, vocabulaire (vous savez: le vocabulaire caractéristique de chaque profession), ton de la voix, etc...

Les stéréotypes ne sont pas étrangers à cette tendance: le groupe social impose ses vues aux individus par le biais d'une pression subtile, d'un jugement émotionnel sur les événements. L'esprit de groupe, la loi du clan, la "*lutte des classes*" comme disent les marxistes, est sans pitié. Comme disent les américains: "*Love it or leave it*". On ne peut éviter ces simplifications à outrance.

Pour tout dire, on communique souvent par nos rôles davantage que par ce qu'on est: "*La vie transforme les choses en signes d'elles-mêmes*" disait Valéry.

E) "L'autre" communication

Mais revenons au code du monde de l'enseignement. Dans l'éducation traditionnelle, le code logique - transcrit dans l'expression verbale - est privilégié. C'est un code unidirectionnel: quand on parle, on oublie d'écouter car trop souvent on s'écoute. C'est un code plus logique qu'affectif.

Quand on recourt à ce code, on est guetté par un danger constant: que l'abstraction l'emporte sur le vécu. C'est un code qui incite à distinguer (c'est tellement plus intelligent de savoir déceler les bibittes chez les autres!) plutôt qu'à fusionner. D'où fermeture, esprit de clocher, dogmatisme, sectarisme. Et pourtant, nous languissons tous de fusionner... Mais, hélas! la petite voix de notre propre conscience nous le répète sans cesse: "*Voyons, soyons logique!*"

Le nouveau langage qui est "*l'esperanto de masse*", c'est un langage perceptif-affectif, un langage qui recourt aux symboles, au visuel, à la musique... bref, aux modes "primitifs" de communication dont les jeunes sont les plus friands. "*Tantôt je pense, tantôt je suis.*" disait Valéry en marquant la distance entre l'un et l'autre langage.

F) Le risque d'aimer

Ce nouveau langage correspond au fond au grand risque d'aimer. La personne qui croit en l'Amour, croit en elle-même. C'est la difficulté majeure de la communication de nos jours, en éducation comme ailleurs: trop de gens ont abandonné, ne croient plus en la Vie, doutent de l'Amour, même de l'amour de soi. Ils ont perdu le feu sacré. Et ils ont perdu avec, le bon sens, le Sens.

Et c'est justement ce que cherchent les gens, nos subalternes (un mot plus tellement à la mode: puisque nous sommes cadres, appelons-les nos "*encadrés*"), les jeunes en particulier: le Sens de la Vie, surtout, un Sens à leur vie. C'est pour cela que tant de gens cherchent si avidement un héraut, un gourou, bref, le chef que nous sommes censés être.

Sur la mer du changement incessant des valeurs battues en brèche, tous espèrent un phare. Fixe, lumineux. Une personne, une seule, qui soit cohérente, radieuse, portée par son propre Sens.

Pour cela, il faut croire - et c'est notre premier devoir de cadre - croire passionnément et indéfectiblement en dépit des désillusions, croire avec passion à ce que l'on fait, croire sans naïveté intellectuelle mais avec un cœur d'enfant en la personne humaine, et conséquemment (et je m'inspire ici de Hans Küng) être prêt à:

- lutter pour le respect de la dignité humaine des gens autour de nous, et contre tout mépris de la personne humaine, jusqu'à même aimer parmi ceux autour de nous qui ne sont pas aimables (qui sont moins beaux, moins intelligents, moins gentils...), ou même ceux qui nous veulent et nous font du mal...
- lutter pour la liberté, et contre l'oppression souvent déguisée faite aux gens autour de nous, à nos collègues, nos subalternes, nos supérieurs, jusqu'à même servir généreusement dans l'oubli de soi et sans espoir de retour...
- lutter pour plus de justice, contre toute injustice faite aux gens autour de nous, et contre l'égoïsme envahissant dans les cœurs, jusqu'à être prêt à perdre certains de nos propres droits pour arriver à une plus grande justice...
- lutter pour la paix des cœurs, et contre les frictions, ressentiments, haines qui germent (et parfois grandissent jusqu'à l'asphyxie) dans les cœurs autour de nous, et lutter pour la paix jusqu'au pardon pour les jalousies, coups bas, injustices, et jusqu'au geste de réconciliation naïf, courageux et, en tout cas, généreux...

Bref, je crois qu'il n'est pas de communication possible, d'organisation possible, de leadership possible, sans amour. Pour tout dire, je crois en l'Amour plus fort que la mort. Et si nous croyons à cela, nous ne nous sentirons plus ni inutiles, ni abusés, ni les jouets du système. Nous serons des cadres passionnés.

Alors nous serons davantage des sources de Sens pour nos "clients". C'est au fond, derrière les apparences, ce que petits et grands cherchent chez les cadres que nous sommes.

4. LE BUT À VISER: L'EXCELLENCE DANS LE SERVICE

Ceci étant dit, la visée marketing poussée à son point ultime, c'est la recherche de l'excellence, de la qualité totale comme l'on dit désormais.

A) L'idée de qualité totale

La qualité totale, c'est la qualité envisagée dans une optique de totalité bien particulière. Cette qualité est "*totale*" dans le sens où c'est:

- une qualité des biens et des services dont toutes les personnes de l'organisation se sentent responsables;
- une qualité de la relation client/fournisseur dans laquelle toutes les personnes de l'organisation se sentent concernées;
- une qualité pour laquelle chaque personne de l'organisation investit tous ses moyens: professionnels, intellectuels, affectifs, physiques;
- une qualité pour laquelle chaque personne de l'organisation s'implique pendant tout le cycle de mise en marché, à partir de la conception jusqu'au service après-vente, si je puis dire;
- une qualité qui répond à tous les besoins des clients: performance, apparence, prix, accessibilité, délais, etc.

Pour atteindre à la qualité totale dans ce sens-là, on soupçonne tout le travail d'animation qui reste à faire dans une organisation traditionnelle où "tout le monde attend les ordres qui viennent d'en-haut". Cette qualité totale exige une communication bi-directionnelle, vraie, respectueuse et dense. Une organisation de production de services n'est finalement qu'un réseau serré de relations interpersonnelles. C'est toujours en définitive une personne qui est responsable du processus et qui produit la qualité totale.

B) La qualité totale par l'animation

Plusieurs cadres considèrent que l'aspect financier est le facteur premier de la réussite d'une organisation: ils veulent prouver qu'ils sont bons, faire leurs preuves, réussir. Et vite. Ils aiment jouer le rôle du ou de la jeune "*executive*" dynamique. Ils sont prêts à hypothéquer l'avenir de leur organisation s'il le faut (et encore plus celle des autres!).

Les plus agressifs de ces gens là se comportent souvent comme des geôliers, ils jouent serré: ils "purjutent le citron", "serrent la vis", licencient parfois et, avant que la situation ne se détériore, glissent élégamment vers un nouveau défi... un nouveau poste. Mais ont-ils soupesé sérieusement les avantages de jouer de la carotte autant que du bâton? C'est au plus haut point la responsabilité d'un ou d'une cadre de motiver les personnes de son équipe.

La qualité totale passe d'abord par un personnel passionné par son travail.

5) CONCLUSION - QUE RETENIR POUR NOTRE AVENIR

Voilà l'essentiel de ce que j'avais à dire sur l'esprit marketing au service des cadres des collèges. Je résume ce que je considère être l'essentiel de mon exposé en deux idées... et un envoi poétique!

Ce que je voulais vous dire aujourd'hui, c'est essentiellement deux choses :

- le monde de l'enseignement a besoin de "clients" : il faut donc considérer les étudiants, vos employés, vos collègues, vos supérieurs, les publics tant internes qu'externes, dans un esprit marketing, répondre à leurs besoins, stimuler leur motivation, surtout, les considérer comme des "clients", travailler dans un esprit de services généreux, d'Amour. Nous serons d'autant plus efficaces que la machine tournera dans l'huile.

- il faut user de créativité : s'ouvrir à l'innovation, pour trouver des solutions nouvelles aux problèmes "de marque", d'insatisfaction, profondément ressentis par nos collaboratrices et collaborateurs de tous statuts, ressentis souvent en nos propres coeurs. Il faut oser. Viser plus loin, plus haut, viser la qualité totale, l'excellence. Oser même, pour atteindre à l'excellence, changer, quémander, imposer, pardonner.... Mais aussi "marketer", et surtout communiquer.

Je suis assuré - la rencontre d'aujourd'hui le prouve - que les cadres des collèges du Québec sont sur la voie de l'excellence, la seule qui peut assurer notre existence, notre fierté et notre bonheur à long terme. Esprit de service donc - et ça c'est l'esprit marketing - et créativité.

Il faut s'engager, se compromettre. "Je crois possible - à ma mesure - de changer le monde. Un cœur à la fois (ne serait-ce que le mien)."

C'est une manière de participer à la création par sa créativité propre. La créativité, c'est le signe d'une liberté d'esprit qui donne une imagination constructive, celle qui permet de s'épanouir, celle qui donne envie de s'aimer soi-même, donc d'aimer.

En guise de finale, je vous laisse sur cette citation d'Alex Osborn, ce publicitaire qui a inventé, comme technique de créativité, le "*brainstorming*", l'original, le vrai:

"La créativité est une fleur délicate
que la confiance fait éclore mais que le doute
fane en bourgeon."

LE POINT DE VUE DU CLIENT FACE AU CÉGEP

CLAUDE CHARRON
Auteur, animateur et journaliste

THÉMATIQUE

Dans ce sous-thème, il s'agit de renverser la lunette et de regarder le fonctionnement du cégep du point de vue du client. Comment l'usager (et ses multiples incarnations) perçoit-il le collège? L'accessibilité aux services (admission, horaire, calendrier, etc.), l'adéquation des services, l'accueil, la disponibilité des ressources, les programmes, la tarification de certains services, le temps de réponse aux demandes, en fait une foule de facettes du fonctionnement et de la gestion d'un collège peuvent être abordées par ce sous-thème.

Le lien intégrateur du travail sur ces questions pourrait être que la recherche de qualité s'incarne dans une multitude de prises de décision, qui définissent le point de rencontre des besoins du client et des ressources de l'établissement.

Je veux d'abord vous remercier de m'avoir considéré encore acceptable pour parler des jeunes, et de m'avoir donné, dans la réflexion que j'ai faite pour les propos qui vont suivre, l'occasion d'un véritable bain de jouvence. Je ne suis plus, vous le savez bien, en contact aussi fréquent qu'autrefois avec ceux que vous voyez chaque jour dans les murs de vos institutions. Il n'en reste pas moins que, du fait que j'ai promis d'être un allié inconditionnel de la jeunesse jusqu'à mon dernier souffle, et aussi parce que je sens, je vis, je suis dans le monde des communications où chaque jour, tout cela nous passe entre les mains, je me crois en mesure de faire cet exercice que je me suis imposé, devant vous.

Si j'avais un titre à trouver à cet exposé ça serait: "*Moi, si j'allais au cégep*". C'était donc le bain de jouvence en question, puisque j'ai dû me mettre dans la tête que j'avais dix-sept, dix-huit ans. Je le sais bien, et j'en parlerai tout à l'heure, il y a aussi tous ceux, adultes, qui vont au cégep à temps partiel en perfectionnement; on a donné des statistiques là-dessus qui indiquent l'importance de la clientèle. Mais moi je pense à ceux pour qui ces cégeps sont d'abord faits: les jeunes.

Donc, moi, si j'allais au cegep. 17, 18 ans, je débute en septembre 1989. Très certainement, je suis excité parce que c'est une nouveauté. Enfin, les murs de la polyvalente, que je connais depuis 4 ou 5 ans, disparaissent de mon horizon quotidien. D'autres murs apparaissent et tout normalement, je me mets à souhaiter qu'ils soient plus agréables que ceux que j'ai quittés. Je suis inquiet aussi, excité et inquiet, parce que ce qui avait été une spécialisation peut-être hâtive au niveau du secondaire (à cause du système des options), devient très sérieux. J'ai choisi une branche. J'ai suivi une vogue, je me suis laissé convaincre par l'un ou par l'autre, c'est venu du plus profond de mon âme, ou alors, par parent interposé, on m'a guidé; je ne suis pas sûr de mon choix, j'entends même dire, car j'ai tellement vu de gens changer de choix et d'options, qu'on en est rendu à une troisième année de cégep... Inquiet tout autant qu'excité.

Mais je vous le dis tout de suite avant que vous ne m'accueilliez dans votre institution: je ne suis pas né de la dernière pluie, et j'aimerais bien que vous ne l'oubliiez pas lorsque je serai chez vous. J'ai déjà des milliers d'heures d'autobus jaunes dans le corps, j'ai quelques jours de grèves et d'affrontements syndicaux à mon répertoire, j'ai été promené du ministère à la C.E.Q. à quelques reprises déjà. Je vis, je souffre aussi ailleurs que dans votre cégep; j'aimerais que vous ne l'oubliiez pas et que vous en teniez compte lorsque vous vous adresserez à moi. J'ai 17 ans et beaucoup plus d'avenir que vous.

Donc, je formulerai ainsi ce que j'appelle mes trois demandes. Et je tiens à vous faire remarquer que ce ne sont pas de vagues espérances: je suis le propriétaire du Québec de demain; c'est moi qui vais rembourser les déficits que vous avez accumulés à vos deux niveaux de gouvernement; c'est moi qui devrai payer votre retraite et vos régimes de rentes déficitaires; vous allez être nombreux sur mes bras quand moi, j'aurai votre âge; c'est pourquoi j'ai presque envie de dire: ce ne sont pas des demandes, ce sont mes droits, vu la tâche qui m'attend.

Ma première demande c'est: "**aidez-moi!**" Il me semble que toute l'organisation qui va m'accueillir devrait être entièrement tournée, tendue vers cet objectif. J'ai 17 ans, j'ai 18 ans, je suis un jeune adulte. Je suis dans une phase tourmentée, inquiétante de ma vie. Partout on m'assure que le monde qui m'attend sera dur, difficile. Je sais qu'il est déjà pollué, et je ne suis pas sûr du tout de pouvoir maintenir une qualité de vie acceptable à la suite de vos propres exploits. En ce sens, j'ai chaud et j'ai froid en même temps: j'ai confiance et j'ai peur. Certains jours, je pense que je suis supérieur aux autres, et d'autres, je me sens le plus minable de la terre. Il me faut donc pouvoir compter sur vous, et j'ajouterais rapidement: Si un adulte de l'âge de celui qui vous parle actuellement peut sans doute accepter qu'une demande d'informations ne soit pas immédiatement satisfaite, pour un jeune de son âge, 17 ans, cette situation peut avoir un effet dramatique. Le temps que vous prendrez à me donner un renseignement me laissera peut-être disponible à une influence qui me fera changer d'idée. Je vous demande d'être plus souples avec moi parce que je suis moi-même changeant. Ne m'enfermez pas davantage que je ne le suis déjà; essayez de comprendre ma recherche; et quand on parle de recherche, on sous-entend la probabilité de virage, de recul, et de bond en avant. Il me faut donc de l'espace. Si j'exprime une opinion en septembre, je ne veux pas qu'en janvier vous me la remettiez sur le nez avec une fermeté d'acier, car entre septembre et janvier, il y a un univers de temps qui s'est écoulé.

Soyez disponibles aussi, parce que j'ai gardé, je garde encore, vu mon jeune âge, la nécessité de vérifier, de tâter, d'expérimenter, propre à l'enfance. Je sais - vous me le dites à m'en casser les oreilles - que je suis encore en période d'apprentissage; mais si c'est le cas, cela veut dire que les services auxquels je me réfère (pédagogiques ou aux étudiants) doivent, à mon avis, avoir comme tout premier slogan quand ils s'adressent à moi, l'accessibilité. Je viens entre deux cours, je viens à la fin d'un cours, je viens après avoir hésité à le faire pendant des semaines, je viens parce que j'ai eu un flash et que je veux régler la question tout de suite: accessibilité. Je ne suis pas quelqu'un avec qui vous allez correspondre. Je ne suis pas quelqu'un avec qui vous tiendrez des conférences téléphoniques. Je suis un être humain en pleine croissance et qui, s'il a besoin d'être arrosé doit recevoir l'eau à l'heure où il s'y attend.

C'est ici que je fais une parenthèse pour ceux qui sont plus âgés et qui travaillent, en plus d'étudier. Moi j'ai vécu à une époque, il y a vingt ans, où - je ne sais pas pourquoi d'ailleurs - on me présentait cette époque où l'on cumulait l'étude et le travail à temps partiel comme l'époque idéale de la vie. Quand j'y réfléchis, aujourd'hui à 42 ans, j'estime que c'est une des choses les plus dures qui puissent se produire. En plus, il y a la charge familiale qui, dans certains cas, s'ajoute pour celles (et je dis bien "celles") en premier, car je suis convaincu qu'elles

représentent la majorité) et ceux qui, au-delà du travail et de l'étude à temps partiel, ont des mômes qui les attendent à la maison et qui ont faim, qui ont soif et qui ont la grippe. Quelle charge de vie!... Si j'insiste là-dessus sans en faire plus, c'est pour vous dire: "*Ne me cassez pas les pieds davantage!*" car l'accessibilité et la qualité de service que vous devez donner, j'y ai droit en tant que citoyen payeur de taxes, dans ce cas-là. Que ce soit une efficacité dans le service, qui vienne au moins soulager un peu dans ce que je continue d'appeler une des périodes les plus dures de ma vie, puisque je n'ai pas de temps à moi. Je vis dans le doute absolu de travailler, de me perfectionner pour travailler en me disant: "*Est-ce que je vais faire "juste ça" dans la vie, travailler?*" Il faut donc que les roues entrent l'une à la suite de l'autre, sinon je risque de demeurer écrasé par l'une ou l'autre, si la machine à m'accueillir n'est pas bien huilée. Donc, aidez-moi.

Ma deuxième demande: "**respectez-moi!**" Je ne suis plus un enfant, j'ai 17 ans, j'ai 18 ans. La différence avec celui que vous avez peut-être entrevu dans la cour de la polyvalente, c'est qu'à la veille d'être un adulte au sens légal du mot, j'ai désormais besoin de solitude. C'est peut-être le contraire de l'encadrement, mais je suis convaincu qu'à cet âge-là, l'espace, l'aménagement de l'espace, la propriété du silence, l'ouverture à la communication par l'écrit, c'est capital pour le développement de l'être. Et si vous m'avez établi un espace tel que je suis toujours, mais toujours en contact avec d'autres dans le bruit et dans l'encadrement (dans le sens le plus négatif du terme), et ce, dès le moment où je franchis les portes de votre institution, eh bien vous m'étouffez! Il faut que des lieux soient prévus, si tels sont mon désir et mon besoin, où je puisse faire mon perfectionnement par moi-même sans vous voir la face, ne serait-ce que pour réfléchir aux 70 ans de vie qu'il me reste...

Par contre, et quitte à paraître contradictoire - vous allez me comprendre - j'aime mon groupe, je suis fier de ma génération, je suis fier de ma musique, je suis fier de mon bruit, il vaut le vôtre n'importe quand et cessez de me casser les oreilles avec "*dans mon temps, c'était meilleur*". Je suis là et je vis dans le monde que vous m'avez préparé. Je suis fier de ma "*gang*" - nous aussi, on va le changer le monde, j'ai confiance. Laissez-moi développer mon projet, laissez-moi vous dire qui je suis, et dès lors, faites aussi entrer le monde extérieur dans le cégep. Je vous répète que je ne vis pas que pour vous : alors amenez-moi des gens qui vont m'informer au-delà de la partie strictement académique, professorale à laquelle le ministère m'oblige à me soumettre, parce que je suis un citoyen de cet âge-là. Faites entrer le monde, cela veut donc dire donnez-moi l'occasion d'échanger, de débattre peut-être, la mission fondamentale des services aux étudiants, afin qu'il n'y ait pas de décalage, autrement, si je sens que j'entre chaque matin dans un cube de plastique fermé, il y aura une rupture grave entre vous et moi.

Troisième et dernier élément, après "aidez-moi" et "respectez-moi", "**prévenez-moi**". Car je l'admets: je suis dans l'avril de ma vie. Juste dans la façon fébrile que je me présente à vous, vous savez bien qu'il y a des choses que j'ignore encore, et je suis le premier à le reconnaître, même si à l'occasion, je vous fais la fanfaronnade de savoir tout. Prévenez-moi! Il me semble que l'agencement intérieur d'une institution collégiale doit préparer le jeune à ce qui l'attend immanquablement: la mobilité inévitable. Il s'en va dans les dix dernières années d'un millénaire où s'est développée, en particulier au cours de ce vingtième siècle, la nécessité de la polyvalence. L'organisation du cégep à cet égard, doit

peut-être même suppléer à un ministère de l'Éducation qui, actuellement en pleine époque monastique, n'a pas la souplesse nécessaire pour former des jeunes citoyens qui vont faire avancer le Québec. Apprenez-moi à apprendre. Je suis venu pour apprendre et je devrai apprendre toute ma vie. Donc s'il y a une chose que je dois apprendre pendant mes deux ou trois ans ici, dans cet établissement, c'est à apprendre. Tout homme qui sait lire a le pouvoir de se dépasser, de multiplier les moyens par lesquels il existe, de faire en sorte que sa vie soit pleine de satisfactions et d'intérêts.

Aidez-moi, respectez-moi et prévenez-moi, si jamais je l'oublie, parce qu'en tout dernier lieu, il y a une mission capitale, une quatrième mission qui est comme subliminale des trois demandes que je vous ai formulées, et avec laquelle je conclurai. C'est: "**retenez-moi**". Le nombre de drop-outs du niveau collégial est effarant au Québec, et ce, sans compter ceux qui n'entrent même pas dans vos institutions et qui après le secondaire V, estiment que leur bagage d'instruction est suffisant. On est en train de revenir aux porteurs d'eau dont on s'était moqué parce qu'on croyait cette époque-là terminée pour toujours. Nous allons entrer dans le XXIe siècle avec un nombre incroyable de non-instruits. Employons les mots brutaux: c'est une réalité. À cet égard, si vous m'avez aidé, si vous m'avez respecté, et si vous m'avez prévenu, vous avez bien des chances de me retenir; et si vous me retenez, j'ai bien des chances de devenir un citoyen que vous espérez que je devienne.

L'APPROCHE-CLIENT DANS LE QUOTIDIEN DE LA GESTION

JEAN-NOËL TREMBLAY
Directeur général sortant
Cégep de Sainte-Foy

THÉMATIQUE

Comme on l'a vu brièvement dans la présentation de la problématique générale, le gestionnaire est souvent à la jonction de trois univers différents: les besoins de la clientèle, les ressources dont il dispose et les règles et normes qu'il doit respecter (surtout relativement à la pédagogie, à la gestion du personnel et à la gestion financière). Il existe des façons de conserver une place importante à la préoccupation pour la clientèle dans la prise de décision. L'étude de ce sous-thème sera donc l'occasion pour les gestionnaires d'échanger des idées et des expériences sur leurs pratiques de gestion, sous l'angle particulier de la considération accordée aux besoins du client dans la gestion quotidienne. L'exercice est important puisqu'il rejoint la mission même des établissements.

1) L'APPROCHE-CLIENT: UNE CERTAINE VISION DE L'ÉCOLE

Je crois que sur le sujet de l'approche-client en gestion dans les cégeps, et surtout de son rapport à l'excellence, il est préférable de s'expliquer. Mon expérience de gestionnaire dans un cégep m'a conduit, au fil des ans, à distinguer plutôt qu'assimiler la notion de client par rapport à une autre notion importante dans l'univers des cégeps, la notion d'élève. De mon point de vue, les notions d'élève et de client ne recouvrent pas la même réalité scolaire ni ne se réfèrent aux mêmes univers de pensée. Par conséquent, je considère que la gestion des clientèles suppose des pratiques administratives différentes de celles exigées pour l'élève. Ces dernières appartenant aux fonctions organiques de l'école, au sens premier de ce mot, alors que les premières originent de l'univers de l'économie de marché. Il faut se méfier, comme le disait Alain, des métaphores agréables. L'école n'est pas une fabrique, et si l'approche-client conduit à confondre les deux, alors le président du colloque peut récupérer le temps qu'il me reste pour m'exprimer sur ce sujet, car l'approche-client n'a rien à voir avec la gestion des cégeps.

2) LA PREMIÈRE RESPONSABILITÉ DES GESTIONNAIRES: LE CHOIX DES MÉTAPHORES

J'affirme donc, en abordant ainsi le thème de ce colloque, que la gestion, c'est d'abord et avant tout une manière de voir et de penser l'organisation où l'on exerce son métier de cadre ou de gérant. Il me semble que l'approche-client développée par les spécialistes du marketing, appliquée à la réalité scolaire, propose une vision appauvrissante de l'école. Car en dehors de son pouvoir de séduction intellectuelle autour de la rationalisation des effectifs, du scientisme "compilateur" ou de la conjoncture concernant la diminution de clientèle dans le réseau collégial, elle confine l'administration des cégeps au caractère, accidentel pour un élève, d'être un client. Ce qui me paraît inquiétant, c'est précisément que les gestionnaires dans le monde scolaire se prennent au jeu des langages séducteurs, ce qui tend à réduire leur gestion à une posologie. L'université n'est pas étrangère à cette situation. Il est toujours possible par le jeu du langage, de faire "*d'un esclave un polytechnicien ... et qu'il soit reçu à l'institut ou un polynésien téléphonant*", comme disait Alain.

"*Il faut monter la garde autour des mots que nous employons, surtout si ces mots désignent des concepts clés. Les mots ne sont pas inoffensifs. Il y a un danger inhérent à l'usage des mots et des métaphores*". (Michel Fontaine, Sophie, vol. 1, no 7, juin 1986, cégep de Sainte-Foy). Quelle importance me direz-vous? Je répondrai par deux autres questions: quelle sorte de cégep voulez-vous et quel rôle, en tant qu'acteurs participant au processus décisionnel de votre organisation, devriez-vous y jouer? Il faut savoir ce que l'on veut gérer! C'est-à-dire choisir ses métaphores. La réponse n'est pas l'élimination de la réalité de l'élève ou du client mais, bien plutôt, la conservation du contenu intégral de nos responsabilités de gestionnaire. Cela en collant le plus possible au sens commun des mots qui définissent le plus totalement (le plus synthétiquement) le caractère spécifique de notre univers de gestion. Car les mots annoncent les métaphores.

Le premier qui nous vient naturellement à l'esprit, dans le contexte des collèges, est le mot élève (le collégien). L'élève, c'est l'étudiant, celui qui est la cause principale de sa formation: il signifie son propre mouvement dans le développement de sa personne et l'acquisition des savoirs. Et immédiatement, il faut dire, que le maître est la cause instrumentale de la formation de l'élève. Sinon, on évacue l'école. En ce sens, le cégep sera conçu comme un lieu privilégié, une organisation qui aura la responsabilité propre du développement des personnes qui viennent y chercher toute forme d'enseignement. Le terme client, lui, contrairement au rapport maître-élève, représente un potentiel de rapports d'échanges (de biens et services) dans n'importe quel univers pourvu qu'on lui propose ce qu'il désire. C'est la situation du protégé (celui qui, selon le sens originel du mot latin clients, fait défendre ses intérêts par quelqu'un, un avocat par exemple), et par extension celui de l'acheteur dans le commerce ou du consommateur dans la société en général. La notion de client s'applique tout autant aux hôpitaux, aux industries qu'aux cégeps. Alors le service au client apparaît comme un "*sophisme culturel*" qui voudrait que, par la magie des mots, la nature des besoins des élèves supposent les mêmes compétences que celles qui conduisent à la satisfaction des clients de n'importe quel asile ou encore du métro du coin.

3) LA STRATÉGIE DU CLIENT: UN POINT DE VUE SUR LA GESTION DANS LES COLLÈGES

Les stratégies, de même que les modèles de gestion développés dans les organisations, s'inspirent toujours d'une manière de voir les choses. L'angle d'observation apparaît comme un trait de culture, nous dirions ici, de culture organisationnelle, qui caractérise les modes de gestion de certaines entreprises mais également rend le gestionnaire, à l'intérieur de celles-ci, prisonnier de sa propre vision du monde, vision entretenue par les méthodes d'observation qu'exige justement la façon dont l'organisation envisage son univers de gestion. Concernant notre propos, la position d'un théoricien fort connu des étudiants en marketing, Philip Kotler, a de quoi nous inquiéter: "*les similitudes qui existent entre la commercialisation de biens de consommation et industriels et la commercialisation d'autres choses —organisations, personnes, lieux et causes— sont trop frappantes pour être ignorées. Toutes les collectivités ont, en fait, des "clients" et des "produits". De plus, toutes doivent, en quelque sorte, assumer la tâche qu'imposent les processus de gestion des échanges*". (p. 1005, in Marketing

Manag[illegible] (Echnic Union, 1974). Une telle approche dans les cégeps m'apparaît irresponsable! Car on verra s'affronter deux conceptions du cégep à l'intérieur d'une même organisation: le cégep comme collège qui renferme l'idée de legs, conçu comme l'héritier du patrimoine des valeurs et des savoirs de sociétés comme de civilisations, et le cégep comme établissement, conçu comme une aire de service (station-service). Dans le champ de l'appartenance et de l'identité institutionnelle, ces deux conceptions s'affrontent: ou bien la formation est au service du marché ou bien elle est au service de l'individu.

Les effets de cela? Ils sont importants! Il faut être conscient, en tout premier lieu, que l'excellence dépend essentiellement d'un rapport significatif, d'une communauté profonde de pensée entre l'organisation et les acteurs à l'intérieur de celle-ci. Ce que j'entends désigner ici par le terme acteur, réfère à toutes personnes, qui dans des rôles différents et selon des marges discrétionnaires variables à partir de la personnalité de chacun, participent aux fonctions de l'école, laquelle est pour sa part constitutive de ce que j'appelle l'organisation. Ainsi, si nous considérons cette distinction, l'organisation collégiale apparaît tantôt comme une entreprise dans laquelle cadres et gérants travailleront à satisfaire les demandes du marché et du système d'éducation lui-même, comme une fonction de formation intégrale de la personne, en ceci que, les cadres et gérants travailleront prioritairement sur les programmes et au développement du rapport maître-élève. Ou bien les cadres et gérants gèrent des objets qu'on dénomme client, clientèle, facteur, variable ou tête de pipe et le cégep devient le lieu d'une pratique administrative basée sur la langue de la rationalité comptable et financière. Auquel cas il y a rupture de communication profonde entre les cadres et gérants et d'autres acteurs dans l'organisation: les professeurs n'auront jamais de clients dans leur classe et on pourra difficilement les traiter comme des marchands. Ou bien nous posons l'hypothèse que le client dans les cégeps n'est pas un objet comme les autres, une variable parmi les variables à gérer, et nous avançons qu'au-delà des statistiques et des formules administratives, au-delà de l'organisation formelle d'un cégep, il y a le sujet, l'étudiant, qui exige d'être traité comme un tout et que la langue pour ce faire appartient à l'univers peu développé en gestion de la formation intégrale de la personne. Auquel cas il y a rupture de communication avec les acteurs appartenant à l'univers technocratique. Notamment l'élève ne peut pas appartenir au ministère de l'Éducation.

La langue de bois des cadres et gérants apparaît lorsque ceux-ci, en parlant des cégeps, sont, sur le contenu de leur pratiques administratives, incapables de partager leurs vécus et les sentiments qui les animent. Il n'y a pas de stratégie de gestion sans communication; il ne reste que l'affrontement ou la soumission. C'est actuellement le cas avec les fonctionnaires du ministère.

4) LA SITUATION DANS LES COLLÈGES: LA COMPÉTITION

Sans risquer la solidité et la fécondité de la mission de formation des cégeps, et sans compromettre l'excellence, comment peut-on voir et comprendre l'approche-client? Comment les cadres et gérants dans nos cégeps ont-ils concilié deux tendances apparemment opposées?

En premier lieu, je constate que la vision de l'élève s'estompe, au fil des ans,

au profit de la vision du client à servir. En ce sens, les gestionnaires des collèges adhèrent au postulat implicite à l'économie de marché, d'orienter leurs efforts administratifs vers les problèmes des clientèles. La compétition entre les collèges, entre les collèges et les collèges privés et les écoles spécialisées, entre les collèges et les universités (surtout concernant les certificats), fait partie des préoccupations premières des administrateurs de cégeps. Même si on s'en défend la plupart du temps.

Bien gérer conduit chaque administration de collège à d'abord gérer les mouvements capricieux de leur clientèle. La recherche de nouvelles clientèles - et plusieurs collèges ont réussi des percées surprenantes en offrant de nouvelles options - fait partie également de la stratégie générale nécessaire à tout collège pour assurer son développement et parfois sa survie. La préoccupation des collèges pour leur clientèle n'est pas récente. Mais le contexte a changé. Et dans ce sens, notre gestion de l'école a rejoint l'esprit marchand. *"Il n'y a pas si longtemps, le producteur de fruits les emballait n'importe comment mais depuis que l'offre dépasse la demande, des fruits sans taches ont été rationnellement produits et rationnellement emballés"*, disait Alain. Cours sur mesure, sous-centres, marketing social de l'institution, c'est à qui charmera, par la diversité de ses services, le client potentiel. Du côté de l'univers politique, les cégeps ont maintenant la même valeur que les tronçons de route au Québec dans les années cinquante. Par ailleurs, les exigences du marché des corporations professionnelles ou des facultés universitaires sont sérieusement scrutées, analysées et mises en marché. On parle davantage du "marché" de l'éducation au Québec et il n'est guère surprenant de voir sur le marché une nouvelle classe d'entrepreneurs dans le commerce de l'éducation. Aussi entendrons-nous parler de plus en plus de privatisation des moyens d'enseignement au nom de l'excellence: non pas celle identifiée au caractère vieillot et quelque peu moralisateur de la vocation de l'école mais bien celle identifiée aux nouveaux mythes de l'efficacité industrielle... Dans l'approche-client, l'école est une organisation comme une autre; pourquoi alors ne pas utiliser les modèles administratifs qui ont fait le succès des entreprises?

Et puis il est important de mentionner dans les effets de la vision client, le rôle prépondérant du ministère. Depuis vingt ans, devant l'abandon progressif de l'élève au profit de la gestion du client, la DGEC et le conseil du Trésor ont élargi leur contrôle sur la gestion des collèges. C'est la notion de clientèle qui régit nos collèges: pour établir le budget normalisé, aux fins de calcul à l'éducation des adultes et aux cours d'été, pour déterminer la classe d'un collège et par conséquent la fourchette salariale des cadres et gérants. La clientèle c'est le déclencheur de plusieurs opérations administratives dans la gestion des groupes classes et des horaires, dans la répartition des charges d'enseignement, etc... Elle sert également dans l'évaluation des pieds carrés dont le collège a besoin. Cette standardisation touche le client mais pas l'élève. La bureaucratie d'état a donc réussi, la plupart du temps par des règles administratives coercitives, à imposer sa vision quantitative dans la gestion des établissements scolaires.

Cette vision s'accommode de l'approche-client. Elle partage le même langage et la même façon d'aborder les problèmes. Constatons simplement que dans ce contexte, l'élève n'existe pas, que le client est une série d'objets: les clientèles. L'administration des cégeps en prend un coup. Dans un document d'orientation pour les années quatre-vingt-dix au cegep de

Sainte-Foy, nous disions au sujet de l'administration des cégeps: *"Elle est empêtrée dans ses concepts flous, dans la croyance en l'effet magique de son vocabulaire, dans le traitement statistique des questions relevant de l'ordre qualitatif, dans une lourdeur structurelle qui s'éloigne des terrains véritables où se joue la partie. C'est avec de faibles moyens, que l'on croit cependant très forts, que l'État définit l'avenir et normalise ses manières"*. (Perspective des années 90, p. 12, Cégep de Sainte-Foy, février 1988)

Ce phénomène entraîne une vision mécanique des solutions à apporter aux problèmes de gestion de ces clientèles. Bien faire les choses veut dire, du point de vue du client, avoir tous les services qu'exigent les différentes clientèles cibles: clientèle régulière, clientèle de drop-out, clientèle à risque d'échec et d'abandon, clientèle d'handicapés, clientèle d'analphabètes fonctionnels, etc... Chacune est sondée en fonction de sa performance dans le système. Puis on ajuste, selon les besoins, la panoplie des services spécialisés qui viennent compenser les carences identifiées chez cette cohorte de clients. Vision mécanique, aussi, lorsqu'on propose des cours de rattrapage de quarante-cinq heures en français alors que l'apprentissage de la langue maternelle, comme le dit si justement Jean-Paul Desbiens, est un problème de culture. Vision mécanique, lorsqu'on simplifie le phénomène des échecs et des abandons, ou encore la démotivation des étudiants, à des causes visibles statistiquement mais sans mesurer leur valeur relative chez les individus mêmes. Dans tout cela l'élève reste un inconnu. Car toute notre attention de gestionnaire est détournée de la personne de l'étudiant pour organiser les conditions d'exercice de l'administration de la chose publique. L'étudiant reste esclave de ce système malgré les rituels, par ailleurs inoffensifs, de sa protestation annuelle. *"Ainsi, s'il y avait encore aujourd'hui des esclaves ou des serfs, dans cette perspective, il y aurait maintenant des bateaux bien aérés, avec douches et médecins à bord pour encadrer leurs misères physiques et morales"* (Alain).

5) UNE GESTION DES CÉGEPS À INVENTER

On se trompe en prenant une métaphore pour une idée, et en voulant pour des raisons de commodités de l'esprit, qu'une chose en devienne une autre. Un cégep n'est pas un hôpital, ni un centre de distribution de services, ni un centre d'achats, tout simplement parce que les clients dans les cégeps ne sont pas à la recherche d'une santé perdue ou d'un support... pour leurs skis. Elle est suspecte la science qui confond par son vocabulaire standardisé les comportements du client et ceux de l'élève, et qui plus est, réduit la notion d'élève à celle de clientèle.

Il s'agit bien de cela dans nos établissements: une gestion qui prend ses décisions d'après des statistiques. Une gestion basée sur des chiffres et des mots s'appelle une gestion de signes. Dans les bureaucraties, on peut de cette façon, sans sourciller, nier l'existence de quelqu'un ou le classer ailleurs. Le réflexe de ce mode de gestion, c'est de régler un problème de gestion en changeant le nom de la chose ou en proposant une nouvelle méthode de calcul.

Les jeunes d'aujourd'hui ont bien compris ce phénomène, et ce depuis longtemps. Aussi arrêtons de nous indigner s'ils négocient âprement nos services, s'ils exploitent le système, comme on dit... L'école n'est plus le refuge de leurs rêves.

Conscients de l'impasse dans laquelle les cadres et gérants risquent de se retrouver, entre l'organisation du marché et l'organisation technocratique de l'école, ceux-ci devront trancher plutôt que de laisser à d'autres le soin de définir leur vision de la gestion des cégeps.

L'élève devenu un signe, le professeur réduit à la définition mathématique de sa tâche, le métier de cadre choisi dans sa version de points et facteurs, amenuise assurément le réel des cégeps et la vision des personnes qui y travaillent. Il faut admettre que cela se gère beaucoup mieux. Réduite à une chose, l'élève devient quantifiable, client et clientèle se confondent. On parlera alors d'intérêts collectifs en parlant des clientèles, de contrat entre un client et le collège, de services à la clientèle, de marché potentiel, etc....

Il nous reste un modèle de gestion à inventer. Dans l'univers des cégeps, c'est du gouvernement des êtres humains dont il est question. En ce sens, nous pourrions soutenir que le gestionnaire dans un hôpital administre (la définition latine comprend l'idée de servir) la maladie d'une personne, sa souffrance; que le gestionnaire dans un collège administre encore des jeunes. Des êtres en devenir.

Les organisations, comme les tribus et les clans, ont un esprit qui est la trame culturelle propre à chacunes d'elles, et qui représente en synthèse une certaine façon de voir le réel. Si ce réel, et les rapports comme gestionnaires que vous entretenez avec lui, se réduit à des choses, à des quantités, l'excellence de votre savoir-faire et de votre compétence se réduira également dans le paradoxe inquiétant où, pour remplir votre mission de formation intégrale de l'étudiant, vous devrez le dépersonnaliser complètement. Comme résultat qu'après tant d'études statistiques et de sondages d'opinion... l'élève demeure toujours le grand méconnu.

Les raisons de cette situation sont importantes, aussi je les mentionnerai, car elles m'apparaissent fondamentales afin d'amorcer une autre démarche possible dans l'administration au niveau des cégeps:

- **L'effet Molière** (inspiré de Devereux, dans De l'angoisse à la méthode): l'illusion qui fait croire aux gestionnaires (surtout les penseurs réseau) qu'un énoncé mathématique ou statistique a nécessairement un sens. Il s'agit là comme le dit Devereux, d'une version moderne de l'idée, déjà ridiculisée par Molière, que n'importe quelle chose dite en latin ou en un jargon savant a un sens. J'ajouterai que le langage technocratique dont on nous abreuve, produit le même effet.

- **L'effet mythique**: la parodie entretenue (voir Céline Mea Culpa) qu'on s'en occupe de nos jeunes à l'école, qu'on la fait reluire la jeunesse alors qu'on élude sa vraie nature pour tout de suite la faire voter, lui vendre quelque chose ou plus prosaïquement, la compter parmi sa clientèle dans notre école. Depuis la fin des religions, c'est l'élève-client qu'on encense et qu'on soûle à toute volée, de cours tous plus utiles les uns que les autres. J'ajouterai que l'idéologie tient une très grande place dans les préoccupations de trop de défenseurs patentés de notre jeunesse en péril. L'idéologie est un mensonge

- **L'effet Maslow**: l'idée des "psychologues mécaniciens" qu'il est possible de "prouver" que les bébés sont apportés par les cigognes puisque le sommet de la courbe des naissances en Scandinavie est statistiquement en étroite corrélation avec la période de migration des cigognes. Du point de vue de la gestion, il suffit de démontrer la logique des procédés d'expérimentation sur les données dont on dispose pour prouver l'évidence des causes des problèmes de gestion de l'école. J'ajouterai qu'il n'est pas surprenant d'observer le découragement des gestionnaires des collèges puisque le choix des remèdes dépend mécaniquement des procédés d'analyse des problèmes qui escamotent dans l'explication même ce qu'ils devraient expliquer (réductionnisme).

6) CONCLUSION: L'ÉCOLE EST À L'IMAGE DES GESTIONNAIRES NON DES ÉLÈVES

D'importants réaménagements s'imposent. Les cadres et gérants ont la responsabilité, au premier chef, de définir plus clairement leurs rôles, afin d'inclure dans leur pratique de gestion, la mission fondamentale des collèges. Car ils sont, eux aussi, des éducateurs.

Sans éliminer les préoccupations nécessaires au sujet de la clientèle pour lesquelles les compétences des cadres et gérants ont été sollicitées jusqu'à maintenant, le gestionnaire de collège devra dans l'avenir développer de nouveaux modèles de gestion orientés vers la formation fondamentale des élèves. L'école doit pouvoir envisager dans sa pratique quotidienne, les éléments suivants:

- C'est la **notion d'élève** que les cadres et gérants doivent retrouver (le sujet à gérer): *"Ce jeune d'aujourd'hui qui subit les contrecoups des changements rapides en même temps qu'il passe par le même processus global de maturation et de développement qui ont amené les générations précédentes à faire avancer la société"* (in Enfance et Société, Erik H. Erikson, ed. Delachaux et Niestlé, 1982). La préoccupation fondamentale du jeune reste un problème d'identité et d'intégrité de sa personne. Le jeune d'aujourd'hui, dans nos écoles, se caractérise par le fait qu'il ne sait plus en qui croire ni ce qu'il pourrait être et devenir. Est-on si surpris de ses efforts démesurés pour se définir, au moyen de la diplômation, un statut social et assurer de la sorte, assez dérisoirement d'ailleurs, sa sécurité financière. Traiter la démotivation ou le désengagement des étudiants devant les apprentissages qu'on leur propose, voilà un beau problème de gestion pour qui prétend développer l'approche-client.

- Pour atteindre l'excellence dans nos cégeps, il n'est pas suffisant de travailler pour et sur les étudiants, ou de fournir, par exemple, les services appropriés, tels cours de dépannage, chambres de décompression, etc... Il faudrait développer plutôt une **approche collaboratrice** où la relation éducateur-élève prendrait le plus de place possible. Donner à l'étudiant la possibilité de développer de nouveaux rôles qui lui permettraient de faire face à ses propres problèmes. C'est revenir à l'idée même de la formation fondamentale, comprise dans la loi des collèges lorsqu'elle parle de la formation intégrale: le développement d'une personne se fait par la personne elle-même.

l'école est un des encadrements privilégiés par notre société, après la famille, pour l'aider dans cette entreprise. Et à l'intérieur de l'école, c'est aux auxiliaires que sont les maîtres qu'incombe cette responsabilité.

- Nos pratiques de gestion ne sont pas de simples recettes (aussi sophistiquées soient-elles) qu'on utilise selon les problèmes rencontrés. **L'excellence** appartient à l'univers des qualités humaines du gestionnaire et non à celles des applications mécaniques des formules administratives. Faire les bonnes choses et faire la bonne chose pour le client est une question de regard. Le quantifier c'est le chosifier, le qualifier c'est maintenir la complexité du sujet, par conséquent accepter que la créativité du cadre ou gérant fait partie essentielle du management différentiel entre les collèges. C'est aussi consacrer le gouvernement des hommes comme la caractéristique de nos établissements scolaires par opposition aux fabriques de savon.

- Nos pratiques de gestion doivent redonner toute la place à la **relation maître-élève**, étant entendu qu'en dehors du rôle privilégié du professeur en classe, chaque cadre ou gérant est plus ou moins directement partie prenante au dessein éducatif de son cégep. C'est à dire qu'il faut conserver jalousement la marge discrétionnaire afin de mettre à profit son imagination et sa créativité pour bricoler dans les collèges, sans espérer trop des analyses "scientifiques" (vendues par tant de consultants) à la mode. On n'en finit plus d'inventer de nouvelles techniques, de bâtir de nouveaux cours, de refaire nos calculs afin de démontrer notre préoccupation du client: les syndicats, au nom de la pédagogie, les fonctionnaires au nom du conseil du Trésor, jusqu'aux étudiants au nom justement du service à la clientèle.

- Si notre client ressemble étrangement à tous les jeunes de seize à vingt ans, c'est qu'il en a les mêmes caractéristiques: inexpérience, besoin d'affirmation de soi-même, nécessité d'un rapport avec l'adulte, besoin d'un passeur d'idées et de savoirs, besoin d'un maître. Pour répondre à ce client, et parler de gestion d'excellence, les cadres et gérants ont un grand défi à relever: **revoir l'organisation scolaire**. Les pistes de solutions sont: l'allégement des programmes professionnels, le renforcement de la notion de concentration (surtout au secteur général), la concertation entre les maîtres, en fonction du programme et non de la vie départementale, le contact entre un maître et des groupes d'élèves qui devra être prolongé.

Il ne faudrait jamais perdre de vue, sur la courbe de l'histoire humaine, que la gestion de l'école, telle que nous la concevons en occident, est un phénomène de société. L'évaluer suppose de revoir nos pratiques à la lumière de l'objectif prévalant à sa naissance. Montaigne le formule ainsi: "*Le gain de notre étude c'est un être devenu meilleur et plus sage*" (De l'institution des enfants, Essais).

RÉSUMÉ DES DISCUSSIONS

ATELIER 1

La gestion des relations avec ses clientèles cibles

M. Claude Cossette rappelle au départ que les collèges traitent avec des clientèles qui ne sont pas des "*clientèles captives*". Il en découle que les collèges ont intérêt à utiliser les ressources du marketing. Il expose ensuite les règles de base du marketing.

En premier lieu, dit-il, il faut bien définir la nature du produit qu'on entend offrir. En deuxième lieu, on doit fixer le prix qu'on attache au produit en question. En troisième lieu, on s'intéressera aux moyens de rendre le produit aussi accessible que possible. Par la suite, mais par la suite seulement, on pourra penser à la promotion.

Puisqu'il est ici question de communication, monsieur Cossette en rappelle les principales conditions. Il faut, affirme-t-il, "*être neuf, original, mais pas trop*". En d'autres termes, il faut garder l'attention en éveil, mais présenter suffisamment d'éléments redondants pour ne pas dépayser à l'excès. Il faut ensuite susciter chez les gens le désir du produit dont on parle. Il faut enfin, pour que la communication soit efficace, que le communicateur soit clair et aisément intelligible.

Monsieur Cossette applique ensuite ces principes au secteur collégial. La [illegible] est lourde et difficile à faire bouger, mais la baisse de clientèle est telle que le marketing s'impose : ou bien on réussit à se faire de nouvelles clientèles grâce au marketing, ou bien on voit sa clientèle se réduire irrévocablement. Le virage vers de telles perspectives est rendu difficile par le fait que le personnel n'a guère l'habitude de se plier aux besoins des autres ni de tenir compte des préférences d'autrui. Monsieur Cossette note, en revanche, que la publicité, contrairement à certains préjugés largement répandus, n'est pas toujours coûteuse. Elle est donc plus abordable qu'on ne le croit généralement.

La période des questions en conduit plusieurs à s'interroger sur la sagesse de mettre en concurrence des maisons d'enseignement qui ont toutes le même objectif. Ne devrait-on pas rechercher la complémentarité plutôt que de lancer toutes les institutions dans des efforts de marketing? En outre, on souligne que des institutions qui se considèrent concurrentes et qui se battent par voie de marketing pour obtenir une clientèle accrue ne se considèrent certes pas comme membres d'un réseau éducatif. Monsieur Cossette souhaite lui aussi la complémentarité et il se contente de souligner ce que la communication et le marketing peuvent faire pour ceux et celles qui estiment en avoir besoin.

RÉSUMÉ DES DISCUSSIONS

ATELIER 2

Le point de vue du client face au cégep

Pour lancer le débat, M. Claude Charron pointe du doigt un phénomène inquiétant dans lequel, jusqu'à un certain point, on peut lire le point de vue des jeunes face au cégep: c'est le taux très élevé d'échecs et d'abandons. Il constitue une perte particulièrement lourde dans le contexte d'une petite société comme la nôtre où l'effort de chacun doit être pris en compte. Ajoutons à cela la tendance de plus en plus marquée chez les jeunes à travailler en même temps qu'ils étudient, à compléter un D.E.C. en 6 ou 8 sessions au lieu des 4 ou 6 prévues et celle de préférer les programmes généraux aux programmes professionnels. Quels points de vue des utilisateurs des cégeps ces phénomènes nous révèlent-ils?

C'est autour de ces interrogations que les participants à l'atelier évoquent à la fois les difficultés et les actions entreprises dans les cégeps pour mieux répondre aux besoins des jeunes telles:

- les nombreuses études menées dans les collèges sur les échecs et les abandons portant non seulement sur les statistiques mais aussi sur l'analyse des interventions;
- les modifications de l'organisation scolaire pour créer des groupes homogènes ou pour étendre un cours sur toute l'année plutôt que sur une seule session;
- la réflexion actuelle sur la formation fondamentale et la nécessité de s'interroger sur les moyens d'atteindre différemment cet objectif avec des clientèles diverses;
- l'hypothèse de l'ajout d'une session ou d'une année d'exploration, de choix, de mûrissement, d'apprivoisement face au cégep, les taux d'échecs et d'abandons les plus forts se situant après la première session;
- l'importance de donner plus de place aux dimensions affectives et sociales de la personne qui suit des cours au cégep et de favoriser l'intégration de tous les apprentissages réalisés par les jeunes de cet âge;
- la question de savoir qui doit porter la responsabilité de cette intégration: les professeurs? les services aux étudiants? tout l'appareil du cégep?
- la déresponsabilisation des intervenants engendrée par la bureaucratisation et l'envahissement des règles;
- la difficulté d'implanter l'évaluation pourtant au coeur du "service à la clientèle".

Un participant fait remarquer qu'une fois encore, on ne parle spontanément que des jeunes, oubliant la clientèle adulte et celle des entreprises qui prennent de plus en plus d'importance ces dernières années. Un autre plaide en faveur d'une attitude de clairvoyance et de générosité, attentive aux besoins des personnes mais voyant au-delà des seuls besoins exprimés.

En écho à cette intervention, M. Claude Charron termine l'atelier en évoquant les privilèges dont lui-même ainsi que l'ensemble de sa génération ont bénéficié. Il conclut à notre responsabilité envers une génération, celle des jeunes, qui vit dans un contexte social plus fermé que celui que nous avons connu et à notre devoir de redonner à la mesure de ce que nous avons reçu.

RÉSUMÉ DES DISCUSSIONS

ATELIER 3

L'approche-client dans le quotidien de la gestion

M. Jean-Noël Tremblay, d'entrée de jeu, s'efforce de préciser la nature exacte des divergences qu'on a pu sentir entre son exposé et la thèse défendue par monsieur Cossette. Alors que monsieur Cossette prend pour acquis les avantages de l'approche-client, monsieur Tremblay réaffirme qu'une telle perspective n'est qu'une certaine façon de voir le monde de l'éducation.

Monsieur Tremblay estime souhaitable que l'on accorde la plus grande attention aux besoins des étudiants et trouverait heureux que l'approche-client veuille sensibiliser tout le monde à la nécessité de l'écoute et du respect. Il réaffirme cependant sa position : dans le monde de l'éducation, on n'a pas affaire à des clients.

Monsieur Tremblay relate à grands traits son expérience de dix ans comme directeur général du Cégep de Sainte-Foy. Il avait, au départ, une formation d'anthropologue à laquelle s'était ajouté un MBA. Selon lui, c'est beaucoup plus la formation de l'anthropologue que celle de l'administrateur qui lui a permis d'affronter, puis de dénouer certaines crises à l'intérieur du Cégep. Autrement dit, la compréhension des cultures et des sous-cultures lui a rendu de plus grands services que la connaissance de certaines techniques administratives. Ce qu'il retient de l'expérience? Ceci : on sait encore très peu de choses sur le métier d'enseignant. Ceci aussi : l'élève <u>en tant qu'élève</u> est lui aussi encore très peu connu. C'est de ce côté-là, affirme-t-il, qu'il faudrait approfondir au lieu d'emprunter ses modèles au monde du commerce.

Monsieur Tremblay se demande, d'autre part, si la montée des sciences et des techniques administratives est compatible avec l'importance qu'accorde ou que devrait accorder l'éducation aux valeurs "intégrantes".

La période de questions est consacrée par plusieurs à jeter des ponts entre les vues de monsieur Tremblay et l'approche-client proposée par monsieur Cossette. La plupart affirment que la différence se ramène en définitive à une question de vocabulaire, les deux hommes disant la même chose avec des termes différents. Monsieur Tremblay maintient que l'éducation doit avoir ses perspectives propres et que, comme il le disait dans sa conférence, le pouvoir appartient à ceux qui contrôlent les comparaisons.

ALLOCUTION DE CLÔTURE

JEAN PERRON
Directeur exécutif, A.C.C.Q.

Chers (ères) collègues,

Grâce à une excellente participation, et surtout grâce à la qualité, la quantité et la justesse des propos formulés tout au long de la journée, cette rencontre aura été un succès sur toute la ligne.

Pourtant compte tenu de la thématique proposée, les résultats auraient pu être très différents! En invitant ses membres à réfléchir ensemble sur l'approche-client dans la gestion des cégeps, l'Association des cadres des collèges du Québec se lançait un défi de taille. En effet, l'objectif visé consistait rien de moins qu'à brosser un tableau à la fois précis et exact d'une situation complexe et en évolution constante. Mais grâce à la qualité des interventions exprimées dans le cadre des trois ateliers, —ateliers, soit dit en passant, qui furent animés avec brio par des conférenciers hors pair—, ce défi a été relevé de brillante façon.

Évoluant à travers des réalités complexes, cherchant en outre à s'ajuster à un contexte de baisse de la clientèle régulière et de concurrence grandissante des institutions privées, les collèges publics doivent faire preuve de souplesse et d'imagination pour continuer à desservir adéquatement une clientèle de plus en plus diversifiée. Sur ce point, le colloque d'aujourd'hui a mis en lumière plusieurs éléments de solutions. Il vous appartient maintenant de concevoir et d'inventer des formules originales adaptées à votre milieu.

Ce colloque était le cinquième du genre organisé par votre Association. Les habitués parmi vous savent que les thèmes discutés depuis cinq ans ont toujours touché à des aspects fondamentaux de la gestion dans les collèges. Cette orientation d'ailleurs caractérise l'action de l'Association dont le mandat consiste également à promouvoir le développement professionnel de ses membres. En allant ainsi au fond des choses, en suscitant des débats d'idées sur des questions, nous croyons ainsi fermement contribuer au progrès de la gestion collégiale.

Je tiens par ailleurs à préciser que les travaux réalisés en commun dans le cadre de ce colloque ne constituent que l'amorce d'une réflexion qui, je l'espère sincèrement, se poursuivra de façon individuelle et collective dans vos collèges respectifs. Autrement, les échanges d'aujourd'hui n'auront été qu'un exercice intellectuel stérile.

Parler de l'approche-client et de la gestion de l'excellence, c'est bien, mais concrétiser de façon optimale cette approche, c'est évidemment beaucoup mieux. Sur ce point, soyez assurés que votre Association fera tous les efforts nécessaires pour vous fournir les outils appropriés à la poursuite de vos réflexions, notamment en vous transmettant dans un délai raisonnable les Actes du colloque.

En terminant, j'aimerais au nom de vous tous, adresser à nos conférenciers messieurs Cossette, Charron et Tremblay, aux personnes ressources, aux organisateurs et à notre animateur, M. Laurent Laplante, nos sincères remerciements pour avoir contribué aussi efficacement à la bonne marche de ces assises.

Merci de votre attention et à l'an prochain.

Publié par: Association des cadres des collèges du Québ
6365, boul. Hamel
Ancienne-Lorette (Québec)
G2E 5W2